

أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين ومساهمته في تحسين جودة خدمة العملاء
بنك الرياض - المملكة العربية السعودية – مدينة الرياض

اسم الطالبة
أمينه جمال بازرعه

مشروع تخرج- 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الترم الأول – السنة الرابعة – ٢٠٢٥

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه أولاً على نعمة العلم ونعمة الفهم ..ثم أهدي جوهر هذه الكلمات الى روح قلبي جدي الغالي الراحل عني من قريب، الذي ترك في اعماقي حب العلم والتعلم المستمر، وعدم التراخي في الاجتهاد والبذل حتى في الجهد ..كما أهدي بعض الكلمات إلى زوجي العزيز، شريك حياتي وسندي، شكراً على دعمك المتواصل وتشجيعك الذي لا ينقطع .ولأهلي الغاليين الكرام وأهل زوجي الرائعين الذين هم من رائحة الجنة، أشكركم من أعماق قلبي على دعمكم المتواصل خاصة بالدعاء المستمر، فقد كنتم دائماً حصناً منيعاً أشد به أزري .هذا العمل ما هو إلا ثمرة لما غرستموه فيّ من حب للعلم والطموح .كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للمعلم القدير د.عبدالرحيم نادر، الذي أشرف ووجه وصبر وقيم واعطانا من روحه ووقته الكثير ليكمل البحث وتظهر هذه الرسالة الى العلن، فشكراً لك من القلب وكتب الله حسناتك في كل وقت .. و للمعلمة الفاضلة د .منى العشري على توجيهها المستمر ودعمها الكبير لنا خلال المقترح البحثي .كما أود أن أعرب عن امتناني لإدارة جامعتنا المتميزة) ميدأوشن (على توفير بيئة تعليمية مشجعة وسلسة، ودعمهم الدائم الذي ساهم في إنجاز هذا العمل . جزاكم الله خيراً على ما قدمتموه من جهود.

مستخلص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة مستوى رضا الموظفين والعملاء في بنك الرياض وتحليل أثر بيئة العمل، السياسات الإدارية، والمزايا المالية على رضا الموظفين، إضافة إلى تأثير جودة الخدمة والتعامل مع العملاء على رضاهم وولائهم للبنك. شملت الدراسة 85 موظفًا و 55 عميلًا من مختلف الأقسام والفروع، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات منظمة.

أظهرت النتائج أن رضا الموظفين مرتفع نسبيًا فيما يخص العلاقات الداخلية والاحترام من المديرين والزملاء، بينما كانت المزايا المالية والرواتب أقل رضا. أما العملاء، فقد أبدوا رضاهم عن تعامل الموظفين، جودة الخدمة المباشرة، والجو العام للفروع، مع بعض التحفظات على مدة الانتظار وفرص التواصل الرقمي.

تؤكد الدراسة أن العلاقات الجيدة بين الموظفين، والبيئة الإدارية الداعمة، تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا العملاء، مع الإشارة إلى الحاجة لتحسين المزايا المالية وتطوير القنوات الرقمية. توصي الدراسة بتطبيق سياسات تطويرية تهدف إلى زيادة رضا الموظفين والعملاء على حد سواء وتعزيز الأداء المؤسسي.

جدول المحتويات

1.....	الشكر والتقدير.....
1.....	الإهداء.....
2.....	مستخلص الدراسة.....
5.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
6.....	1.1. المقدمة:.....
8.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
8.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
Error! Bookmark not defined.....	1.3. أهمية الدراسة.....
Error! Bookmark not defined.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
Error! Bookmark not defined.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9.....	1.4. أسئلة الدراسة.....
Error! Bookmark not defined.....	1.5. أهداف الدراسة.....
Error! Bookmark not defined.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
Error! Bookmark not defined.....	1.7. نموذج الدراسة.....
12.....	1.8. الدراسة الميدانية.....
12.....	1.9. مخطط المشروع.....
13.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
14.....	2.1. المقدمة:.....
15.....	2.2. المتغير المستقل.....
17.....	2.3. المتغير التابع.....
17.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....

17	2.5.الخاتمة.....
18	3.الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
19	3.1.المقدمة.....
19	3.2.التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
20	3.3.تصميم البحث.....
21	3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
	3.5.طريقة جمع البيانات..... Error! Bookmark not defined.
	3.6.أنواع البيانات..... Error! Bookmark not defined.
	3.7.إجراءات التحليل الإحصائي..... Error! Bookmark not defined.
	3.8.الخاتمة..... Error! Bookmark not defined.
	4.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج..... Error! Bookmark not defined.
24	4.1.المقدمة.....
24	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
24	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
25	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
28	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
29	4.6.الخاتمة.....
	5.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات..... Error! Bookmark not defined.
31	5.1.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
31	5.2.توصيات الدراسة:.....
29	5.3.الخاتمة:.....
29	قائمة المراجع.....
36	الملاحق.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية توسعًا وتغيرًا جذريًا في السنوات القليلة الماضية، وحدث ارتفاع ملحوظ في المنافسة بين العديد من البنوك التجارية والحكومية التي تعمل هناك (Franklin, 2020; Iqbal, 2020; Sohail & Shaikh, 2009; Tariq, 2014). أصبحت قدرة البنوك على جذب العملاء المخلصين والاحتفاظ بهم أمرًا ضروريًا لبقائها على المدى الطويل في هذا السوق الشديد التنافسية (Tariq, 2014; Sohail & Shaikh, 2009).

كما وتشكل جودة خدمة العملاء أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على ولاء العملاء في القطاع المالي (Franklin, 2020; Tariq, 2014). من خلال التأثير على مشاركة الموظفين ورضاهم، تلعب القيادة الفعالة داخل المؤسسة المصرفية دورًا كبيرًا في تحديد الجودة العامة لخدمة العملاء (Iqbal, 2020; Sohail & Shaikh, 2009).

وتشير الدراسات إلى أن فعالية القيادة يمكن قياسها من خلال سلوكيات ومواقف الموظفين، حيث يعكس الرضا الوظيفي مدى شعور العاملين بالراحة والرضا في بيئة العمل تحت قيادة معينة وبالتالي، يعتبر دور القادة في تشجيع الموظفين وتحفيزهم أمرًا حاسمًا لتحقيق أهداف المؤسسة. فعندما يكون هناك تواصل فعال وواضح بين القادة والموظفين، يمكن تحقيق استقرار في بيئة العمل وزيادة الإنتاجية والكفاءة. وبالتالي، يجب على القادة تطوير مهاراتهم القيادية وفهم أهمية التأثير الإيجابي على روح المعنويات لضمان تحقيق أفضل النتائج. (روبنز ، 1998)

ورجحت المراجع إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين القيادة والرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تساهم في تعزيز مستويات الرضا لدى الموظفين. فالقيادة هي عملية يؤثر من خلالها الفرد على أفكار ومواقف وسلوكيات الآخرين. وتعتبر القيادة هي قدرة الفرد على توجيه الأتباع لتحقيق الأهداف المشتركة، والتأثير على الآخرين من خلال الإلهام والكاريزما أو باستخدام السلطة. دور القيادة الفعالة هو تقوية وتوجيه الناس نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. (شاكماك ، 2015)

يقال أن تاريخ القيادة الفعالة يرجع إلى ثلاثة آلاف ما قبل الميلاد "منذ أيام الحضارات المصرية القديمة والآشورية والسومرية" حيث يظهر أن المبادئ الأساسية للقيادة كانت دائمًا مهمة لتطور العمل واستمرار الرضا الوظيفي، ومن ضمن الأمثلة على ذلك الجانب الزراعي وكذلك جانب البناء المعماري، حيث أن القادة الذين اهتموا بالعدل والرعاية والعلاقات الإنسانية كانوا الأكثر نجاحًا في تحقيق رضا الموظفين وتحسين الإنتاجية وجودة الخدمة. (e.g. Quigley 2005).

أما في العهد الإسلامي فلا تنفك الكتب والمراجع تتحدث عن أهمية القيادة ودورها في تطور وارتقاء وتقدم الأمم والمجتمعات، فمتى ما يكون القادة أصحاب قرارات حازمة وحكيمة ومراعية في آن واحد، تجد المجالات المختلفة في تقدم مستمر. ولا يتم التقدم في المجالات إلا بأولئك العاملين في ذات القطاع والذي يؤثر بدوره على جميع المستفيدين. تاريخ القيادة في العالم الإسلامي غني بالدروس والعبر التي يمكن استخلاصها فيما يتعلق بتأثير القيادة على الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأثرها على العامة. منذ بدايات الدولة الإسلامية، كان للقيادة دور حاسم في بناء المجتمعات وتنظيم الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وقد تميزت القيادة الإسلامية في فترات مختلفة بمبادئ العدالة والمساواة والشورى، وهي قيم ساهمت بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار الاجتماعي. (د.علي الصلابي، 2005).

أما عن بيئة العمل الحديثة على نطاق المؤسسة الواحدة فمن المهم وجود أشخاص يتمتعون بمهارات قيادية فعالة، حيث يساهمون في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة. فالقادة الذين يتبنون أساليب قيادة تشاركية وملهمة في ذات الوقت يمكنهم تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي. وبالتالي، فإن دراسة تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين في بنك الرياض يعد موضوعاً ذو أهمية كبرى يجب ألا يُغفل عنها. علاوة على ذلك، يرتبط رضا الموظف ارتباطاً وثيقاً بجودة خدمة العميل. فعندما يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم، فإنهم يكونون أكثر سعادة وراحة مما يجعلهم على استعداد دائم لتقديم خدمة مميزة للعملاء. وكما قيل **"نجاح الموظف ورضاه هما مؤشران مهمين آخرين لنجاح الشركة"**. (د. بهارتي ر. ديشموخ، 747)

وفي القطاع المصرفي حيث المنافسة عالية جداً في تقديم الخدمات المصرفية، فإن تحسين جودة خدمة العملاء يعد أمراً ضرورياً للغاية للحفاظ على العملاء وجذب عملاء جدد. لذلك، فإن فهم العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمة. سيقوم الباحث في هذه الدراسة بتحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين في بنك الرياض، بالإضافة إلى استكشاف كيفية تأثير هذا الرضا على جودة خدمة العملاء. سيتم استخدام منهجية بحث شاملة تشمل استبيانات مع عدد من الموظفين وعدد من أعضاء هيئة الإدارة وعدد من عملاء البنك، مما سيجعل من جمع البيانات عملية موثوقة ودقيقة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية قيّمة حول كيفية تعزيز دور القيادة الفعال في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك الرياض، وبالتالي مما يزيد من تحسين جودة خدمة العملاء. ومن خلال هذه الأبحاث وهذه الدراسة، يهدف الباحث في أن يساهم في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تساهم في تحقيق بعض أهداف المؤسسة المصرفية.

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في إظهار كيفية أن غياب أثر القيادة الفعالة من الممكن أن يؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين، وبالتالي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت تأثير القيادة على رضا الموظفين بشكل واسع، إلا أن هناك نقص كبير في الأبحاث التي تربط بين هذه العناصر وخاصة في السياق المصرفي في المملكة العربية السعودية، مما يثير التساؤلات عن كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز القيادة الفعالة والتي تسهم في تحسين رضا الموظف بشكل مباشر حتى ينعكس ذلك في تحقيق رغبة العميل بشكل مُرضي من خلال ما يسمى بالعدوى العاطفية. وتستند "العدوى العاطفية" إلى فكرة أن المشاعر التي يعبر عنها في التفاعل الاجتماعي، وتقترح أن تجربة العميل تكون أكثر إمتاعاً نتيجة انتقال العواطف، حيث يعبر الموظف الراضي عن مشاعر إيجابية، سواء لفظياً أو غير لفظياً، مما يجعلها تلقائياً معدية للعملاء (بيترز وكاشيما 2015، بوج 2001).

بمعنى آخر، تعكس تصرفات الموظفين حالتهم العاطفية، و"يلتقط" العملاء هذه المشاعر المعروضة. هناك عدة تفسيرات نظرية، بما في ذلك العمليات الواعية واللاواعية، وتلقائياً ينعكس ذلك على الحالة الجسدية للموظف مما يفسر حدوث العدوى العاطفية (بيترز وكاشيما 2015). تكمن المشكلة في أن الباحث عملياً يعاصر مثل هذه المواقف بشكل يومي، مما يكسب البحث مشكلة قائمة. يرى الباحث أن من أحد الأسباب في ذلك يعود لمنظومة العمل والتي تجعل المرء يواصل المضي قدماً للإستمرار في العمل مع ذات المؤسسة أو تركها. قد يكون الموظف راضٍ تماماً عن ما يُقدّم وما يُقدّم له في المؤسسة، وقد يكون العكس تماماً. مما يعكس ذلك في التعامل مع العميل وزيادة في الانتاجية أو نقصها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود دراسات كثيرة تتحدث عن أهمية العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظف وكذلك اهمية ذلك على تطوير وتحسين جودة العملاء إلا أن الباحث وجد قصوراً كبيراً في هذا النوع من الابحاث في الجغرافيا التي تخص القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

وعلى الصعيد العملي لهذا النوع من الأبحاث في المملكة العربية السعودية فإن هناك شحاً واضحاً في الدراسات الميدانية والتطبيقية في هذا المجال وخصوصاً للمؤسسات المصرفية. وهذا يجعلنا نتساءل بوضوح في أنه كيف يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تأكيد وتوضيح الأهمية بين رضا

العميل ورضا الموظف من خلال القيادة الفعالة وتأثيرها؟ وما مدى وقع ذلك على المؤسسة المصرفية؟.

1.3. أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذو أهمية نظرية وعلمية في مجال المؤسسات. حيث تسلط الضوء على أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين وعائدها في تحسين جودة خدمة العملاء في بنك الرياض.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بعلاقة القيادة الفعالة ورضا الموظفين والعميل، خاصة في السياق المصرفي في المملكة العربية السعودية. من خلال تقديم نتائج دراسات بحثية في ذات المجال، وسوف تساهم النتائج في تطوير النظريات المتعلقة بأهمية القيادة وأثر ذلك على رضا الموظفين والعملاء في المملكة، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة.

1.3.2. على المستوى العملي:

أما من الناحية العملية فستوفر الدراسة رؤى أوضح ونظرة أشمل للمؤسسات المالية عامة وبنك الرياض خاصة حول كيفية تحسين استراتيجيات القيادة لتعزيز الرضى الوظيفي ورضا العميل. من خلال فهم كيفية أثر القيادة الفعالة على الموظفين، حيث سيكون من الممكن لبنك الرياض أن يعمل على تطوير برامج تدريبية وتنموية تهدف إلى تحسين مهارات القادة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين وتحقيق رضا العملاء.

1.4. أسئلة الدراسة

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في سؤالها الرئيسي وهو: *الى أي مدى يؤثر رضا*

الموظف على رضا العميل في ظل أثر القيادة الفعالة؟

وتكمن الأسئلة الفرعية في التالي:

- ما هو موقف الموظفين من أسلوب القيادة؟
- إلى أي مدى تؤثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين؟
- ما هي الحلول الممكنة للتغلب على تحديات القادة؟
- كيف يمكن أن تؤثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين في بنك الرياض؟
- ماهي العوامل الخاصة بالقيادة والتي تؤثر إيجابيا على الموظف؟
- ماهي العوامل المرتبطة بالقيادة والتي تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظف؟
- ما هو تأثير رضا الموظفين على جودة خدمة العملاء؟ وما أهمية ذلك للعميل؟
- كيف يمكن لبنك الرياض الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء؟

من خلال تحليل هذه المشكلة، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارة بنك الرياض في تعزيز القيادة الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وبالتالي رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

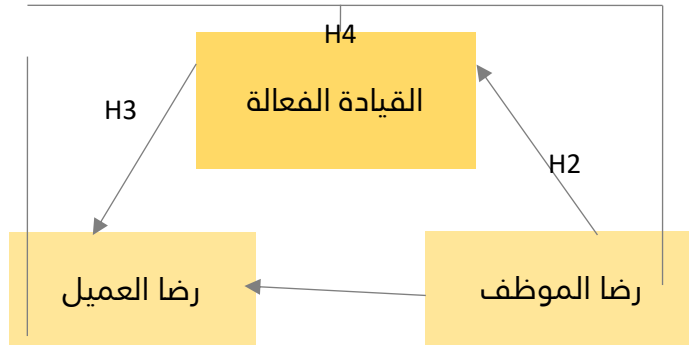
1.5. أهداف الدراسة

- الأهداف العامة:
 - الهدف العام لهذه الدراسة هو تقييم دور القيادة الفعالة على أداء الموظفين في بنك الرياض وتأثيره على رضا العميل.
 - الأهداف الخاصة:
 - تحليل نمط القيادة الحالي في المؤسسة.
 - دراسة وتحليل مواقف الموظفين تجاه أسلوب القيادة الحالي.
 - تحليل كيفية مساهمة القيادة الفعالة على أداء الموظفين.
 - المساهمة في تعزيز المفهوم للمؤسسة بهدف تحسين أداء الموظفين.
 - دراسة بعض المتطلبات الخاصة بالموظفين لتحقيق الرضا لديهم.
 - توثيق آراء بعض عملاء المؤسسة ومعرفة مدى رضاهم .
 - إعطاء بعض المقترحات لتعزيز مفهوم القيادة الفعالة لتحسين أداء الموظفين.
- تساهم هذه الأهداف إلى فهم أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين وتقديم بعض التوصيات للتطوير وستكون نتيجة هذه الدراسة ذو قيمة لأصحاب القرار في المؤسسة كما من الممكن أن تساعد في تحسين وتطوير نظام القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية من خلال المساهمة في التحسين المستمر .

1.1. فرضيات الدراسة

تؤثر القيادة الفعالة بشكل إيجابي على رضا الموظفين، مما يساهم في تحسين جودة خدمة العملاء في بنك الرياض في مدينة الرياض. هذه الفرضية هي فرضية بديلة وتعكس العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين، وتأثير ذلك على جودة خدمة العملاء.

1.1. نموذج الدراسة



النموذج المقترح للدراسة: المصدر: (الباحث)

H1 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف ورضا العميل.

H2 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف والقيادة الفعالة.

H3 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة ورضا العميل.

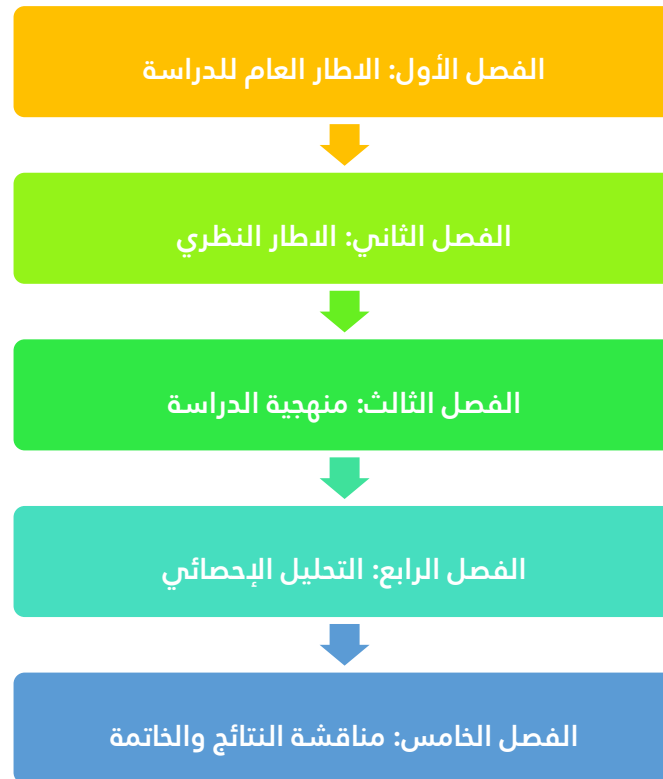
H4 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

1.2. الدراسة الميدانية

سيتم عمل الدراسة الميدانية من خلال ارسال الاستبيان الى عدد معين من كلا من قيادات وموظفي وعملاء بنك الرياض في المملكة العربية السعودية - مدينة الرياض. لتنفيذ هذا البحث، سيتم استخدام ثلاثة نماذج للاستبيان مصممة خصيصاً لجمع البيانات حول: أولاً: القيادة، ثانياً: الموظفين، ثالثاً: العملاء. يهدف الاستبيان إلى قياس مستوى أثر القيادة ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى جودة خدمة العملاء وتوفير رؤى عامة حول ذلك. تم استخدام نماذج الاستبيان من دراسات سابقة ليتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتناول المواضيع الرئيسية للدراسة مع التركيز على أهم النقاط.

تتضمن أسئلة الاستبيان أسلوب "الاختيارات". سيتم توزيع الاستبيان على الفئات المستهدفة عبر مشاركته مع الفئات المعنية من خلال مشاركة الرابط عبر البريد الإلكتروني أو عبر الرمز التصويري (كيو آر كود) من خلال حضوري المقر واخذ البيانات. سيتم جمع البيانات وتحليلها لضمان تحقيق أهداف البحث بدقة. وقد تم التحقق من صحة الاستبيان وموثوقيته من خلال الاختبارات التجريبية السابقة. وتلتزم العملية بجميع المعايير الأخلاقية لضمان حماية المعلومات وحقوق المشاركين.

1.3. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

سيتناول هذا القسم من المقترح البحثي دراسة أدبيات سابقة تناولت أثر القيادة الفعالة على الأداء المؤسسي، وكيف طرحت الدراسات هذه الجوانب وكيف يمكن للقيادة أن تحسن من فعالية العمليات وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. بعضاً من الدراسات السابقة سلطت الضوء على جوانب متعددة للقيادة، وأثرها على التحفيز والإنتاجية والرضا الوظيفي، وكيفية وقع ذلك على نجاح المؤسسات في ظل التحديات الحالية

دراسة هينا سليم (2015)

تناولت الدراسة تأثير أنماط القيادة على رضا الموظفين، مع التركيز على دور السياسة التنظيمية المدركة كوسيط في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة التصميم الوصفي، حيث تم جمع البيانات من 250 معلم في الجامعات العامة في (لاهور، باكستان). أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي مع رضا الموظفين، مما يشير إلى أن القادة الذين يتبنون هذا النمط يمكنهم خلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً وأقل سياسية. وفي المقابل، أظهرت القيادة التبادلية تأثيراً سلبياً على رضا الموظفين، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا. كما أكدت النتائج أن السياسة التنظيمية المدركة تلعب دوراً وسيطاً بين أنماط القيادة ورضا الموظفين، مما يبرز أهمية فهم القادة لكيفية تأثير أساليبهم على بيئة العمل ورضا الموظفين. توصي الدراسة بضرورة اعتماد أساليب القيادة التحويلية لتعزيز رضا الموظفين وتحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

دراسة اسماعيل (2014)

هدفت الدراسة إلى دراسة جودة الحياة المهنية وتأثيرها على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية. هناك علاقة إحصائية بين جودة حياة العمل وأداء الموظفين. هذه العلاقة تعتمد على تفاوتات الردود التي تلقاها الباحثون حول آرائهم عن "جودة حياة العمل وتأثيرها على أداء الموظفين الجامعيين" وتعزى إلى العوامل الشخصية والمهنية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة بالعوامل العمرية، والتعليم، وسنوات الخدمة، وفترة العمل. ليس هناك تأثير كبير إحصائياً لأبعاد جودة حياة العمل، وأهم الجوانب في أداء العمل هي التقدم المهني، والعلاقات الاجتماعية، والاستقرار والأمان في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعليم، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

دراسة خليل وشريز (2008)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض من المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية). عينة الدراسة تكونت من 360 معلم ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية من 18 مدرسة (بنين وبنات) وقد أعد الباحثان

استبيان لقياس الرضا الوظيفي الخاصة بالدراسة. وأسفرت نتائج الدراسة الى وجود فروق واضحة في الرضا الوظيفي لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة العلمية وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

دراسة ابراهيم (2003)

هدفت الدراسة الى التركيز على نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، استهدفت الموظفين غير الأكاديميين من العاملين بكلية التجارة (جامعة النيلين - السودان) وهدف هذا البحث الى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة. وأسفرت الدراسة عن عدة مؤشرات منها أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة. كما وأجمع الموظفون على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل: (الشعور بعدم وجود حوافز ، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين ، عدم تطبيق الحوافز بالعدل ، وجود تحيزات في نظام تطبيق الحوافز). ويرى أغلب الموظفين أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعاً أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها. كما واستنتجت الدراسة الى أن الحرمان من الحافز يؤدي الى تأثر التعاون بين الزملاء بشكل سلبي مما يجعل من الموظف فاقداً لشعور الأمان الوظيفي والاستقرار النفسي.

دراسة (2010) M.S.Hayrol Azril

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير رضا الموظفين على رضا العملاء ونوايا إعادة الشراء، حيث تحاول الإجابة على ما إذا كان تحسين سعادة الموظفين يؤثر على أداء العملاء. تم عمل استبيان وتوزيعه على نطاق كبير من الموظفين في عدة شركات على مراحل متفرقة. وأظهرت النتائج أن مسارات رضا الموظفين تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء، خصوصاً في الشركات التي يكون فيها تفاعل كبير بين الموظف والعميل. ولكن هذا التأثير ليس قويا بنفس القدر في الشركات التي تفتقر إلى هذا التفاعل. يمكن أن تؤثر مسارات رضا الموظفين على نوايا إعادة الشراء من العملاء المتكررين بشكل إيجابي، ولا تؤثر على العملاء غير المتكررين. وتبقى هذه التأثيرات قوية حتى مع اختلاف تقييمات العملاء والموظفين. تقدم الدراسة معلومات مهمة لإدارة الخط الأمامي في المنظمات، مشددة على أهمية التركيز على تحسين رضا الموظفين بدلا من الاعتماد فقط على مستويات الرضا الثابتة.

هدفت الدراسة الى تناول دور القيادة الفعالة في تحسين أداء الموظفين في فرع بنك ويغن في (أداما). ركزت إلى فهم تأثير أنماط القيادة المختلفة (مثل القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والمتسلطة) على أداء الموظفين. استخدمت الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع الموظفين والمديرين. فكانت النتائج أنها أظهرت أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعًا في البنك، مما يعزز من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ويؤثر إيجابيًا على أدائهم. كما تشير الدراسة إلى وجود بعض التحديات مثل قلة التعاون بين الموظفين، ولكنها تؤكد على الموقف الإيجابي للموظفين تجاه أسلوب الإدارة الحالي. استخدم الباحث بيانات نوعية وكمية تم الحصول عليها من كل من البيانات الأولية والثانوية. كانت المصادر الأولية للبيانات في شكل استبيانات، ومقابلات، وملاحظات، ومناقشات جماعية. بينما تم جمع المصادر الثانوية من كتب ومجلات ونشرات ومستندات منشورة وغير منشورة. تم اختيار عينة من 15 موظفًا، وهو ما يمثل 60% من إجمالي عدد الموظفين البالغ 26 موظفًا في بنك ويغن. كانت هذه العينة تمثل الجميع.

بعد الاطلاع على هذه الدراسات السابقة التي تحدثت عن القيادة الفعالة وأثرها على المؤسسات في المتغيرات المختارة، لوحظ ان هناك عجز في المصادر الخاصة باختلاف الأشخاص والبيئات فلا يوجد دراسات كافية تركز عن أثر القيادة الفعالة على تحقيق الرضا الوظيفي وخدمة العملاء في المملكة العربية السعودية. فقد عيّنت الدراسات السابقة باختيار عدد معين من الجوانب دون الأخرى. فمن الدراسات ما ركزت على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وأهميته بين الأكاديميين مثل دراسة ابراهيم (2003). وأخرى ركزت على تأثير رضا الموظف على إعادة الشراء للعميل مثل دراسة M.S.Hayrol (2010) ولم يركز على الجوانب المعنوية بشكل دقيق. وسعت بعض الدراسات عن تقصي دور الحياة المهنية وأثرها على رضا الموظف وزيادة الإنتاجية مثل دراسة اسماعيل (2014). كما وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال إثراء الإطار النظري وتحديد المحاور الرئيسية (كالمنهج وأداة الدراسة). فما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تركز على جوانب مختلفة من أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي ورضا العميل في بنك الرياض في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض.

2.2. (القيادة الفعالة) المتغير المستقل

في هذه الدراسة تعتبر (القيادة الفعالة) هو المتغير المستقل. القيادة الفعالة هي المؤشر المهم للقدرة على تحفيز وتوجيه العمليات داخل المنظمة بشكل إيجابي

2.3. (التفاعل بين القادة والموظفين) المتغير الوسيط

المتغير الوسيط، هو "التفاعل بين القادة والموظفين"، الذي يعكس كيفية نقل تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين وجودة خدمة العملاء. يعتبر الفهم الواعي لهذه العلاقات المتبادلة بين المتغيرات أمراً حاسماً لفهم الديناميكيات الكامنة وراء العلاقة بين القيادة والأداء في سياق البحث.

2.4. (الرضا الوظيفي) المتغير التابع

أما بالنسبة للمتغير التابع في الدراسة وهي رضا الموظفين. يُعتبر رضا الموظفين مؤشراً هاماً لمدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية والمهنية، بينما تُعتبر مساهمتهم ودورهم هو من أهم الأدوار في جودة الأداء داخل المؤسسة .

2.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة التي تحدثت عن أثر القيادة الفعالة و الرضا الوظيفي وجودة رضا العميل، وعلى مناقشة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لتلك الدراسات، فيمكن افتراض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أثر القيادة الفعالة كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي وجودة خدمة العملاء كمتغيرين تابعين. وبهدف قياس هذه العلاقة، سيركز الاستبيان المرفق في الأعلى على قياس علاقة بعض النقاط الأساسية التي تجمع ما بين السمات والسلوكيات المتصلة بالقيادة الفعالة بكل من الرضا الوظيفي ورضا العميل كمتغيرين تابعين كما هو مبين في نموذج الشكل في صفحة (13) مما سيسمح بقياس قوة تأثير كل من هذه المكونات على المتغيرين التابعين، وتحديد أهم مكونات القيادة الفعالة التي تؤثر عليهما.

2.6. الخاتمة

ختاماً، يعتبر أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين ومساهمتهم في جودة خدمة العملاء محوراً أساسياً للدراسات البحثية. على الرغم من عدم تحقيق النتائج بعد، إلا أن الفهم العميق لهذا الموضوع قد يساهم في تحسين الجودة في مجال العمل وتعزيز أداء المصرف. سيقوم الباحث على مواصلة التطوير لهذا الاقتراح لتحقيق التأثير المرجو، من خلال استكمال الدراسات وتحقيق النتائج المتوقعة، لتبرز أهمية أثر القيادة الفعالة في تعزيز جودة الخدمة ورضا الموظف والعميل على حد سواء.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

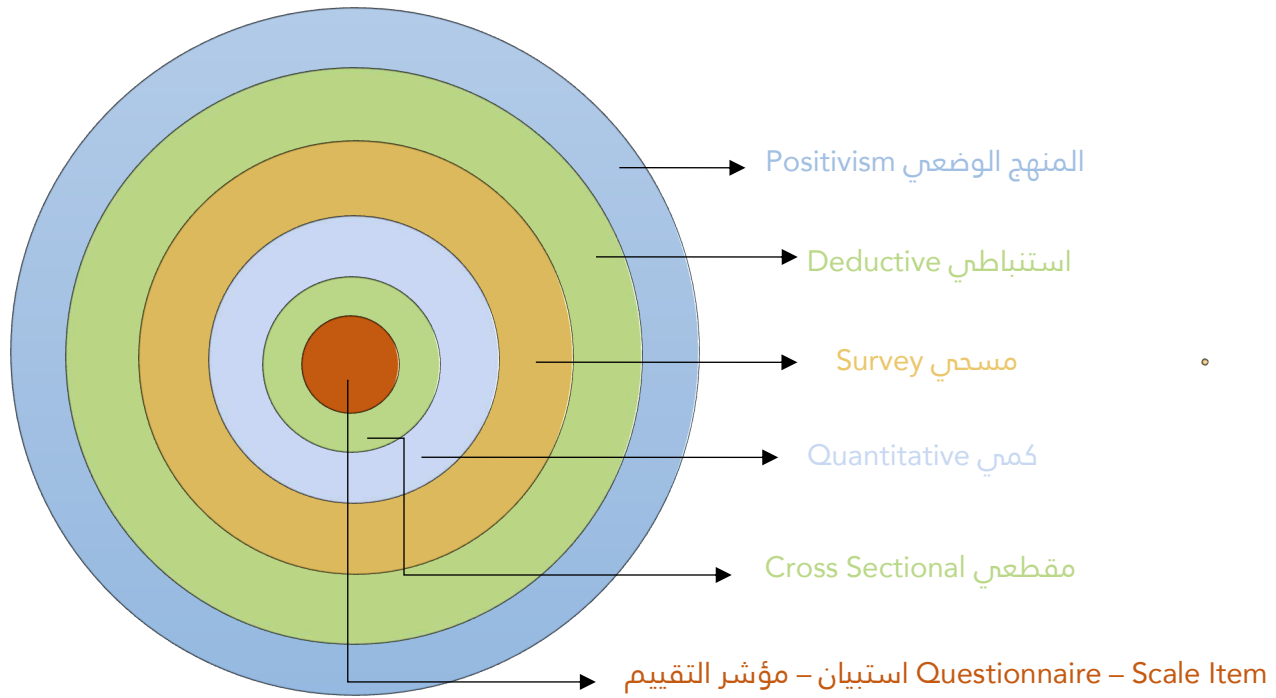
3.1. المقدمة

يركز هذا الجزء من البحث على الطريقة المتبعة في دراسة أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين مما يساهم في جودة خدمة العملاء من خلال جمع معلومات كافية وموثوقة تم الاستناد عليها من الدراسات السابقة وكذلك من خلال محيط الدراسة المستهدف وتحليل أثره وفعاليتها في الوسط المقصود) بنك الرياض (وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، يشمل ذلك التعريفات الإجرائية، وتصميم البحث وتحديد عينة الدراسة والطرق المستخدمة للحصول على المعلومات المطلوبة، وكيف تم تحليلها لضمان الموثوقية في التطبيق، كما ويختتم هذا الجزء من البحث بخلاصة ما تم عمله في هذا الجزء، وذلك لتسهيل الوصول لمعلومات الدراسة بأدق البيانات. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمناهج المختلفة، وبالنظر إلى أهداف الدراسة وفروضها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعنى بدراسة الظاهرة نفسها، وتحليل البحث بطريقة علمية منظمة، تهدف إلى وصفها بدقة وتصويرها كما هي، ثم تحليل النتائج للتوصل إلى استنتاجات واضحة. المحمودي، 2019، ص. (46)

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لإنجاز الدراسة تم الاعتماد على مصدرين للمعلومات:

1. **المصادر الأولية:** وتشمل البيانات الميدانية التي تم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام الاستبيان الإلكتروني والذي تم توزيعه على عينة من الإداريين وموظفين وبعض العملاء في بنك الرياض – في مدينة الرياض - فرع غرناطية
2. **المصادر الثانوية:** وتتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، مثل الدراسات السابقة، الأبحاث، الرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، بالإضافة إلى النشرة البريدية والتقارير والمطبوعات الخاصة ببنك الرياض إلى جانب المعلومات المنشورة عبر شبكة الإنترنت



1.8.1 تصميم البحث

تم استخدام أسلوب المنهج الوضعي للدراسة

1.8.2 طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال أسلوب التحليل الاستنباطي

1.8.3 أدوات الدراسة

تم اختيار استبانة مصممة مسبقاً مع تعديل بعض الأسئلة تبعاً للاحتياج اللازم للدراسة حيث أن نمط الأسئلة انقسمت الى:

1. الأسئلة الديموغرافية مثل (الجنس، العمر)
2. الأسئلة المرتبطة بالمتغير المستقل (القيادة الفعالة)
3. الأسئلة المرتبطة بالمتغير التابع الأول (رضا الموظف)
4. الأسئلة المرتبطة بالمتغير التابع الثاني (رضا العميل)

1.8.4 مجتمع الدراسة

من خلال استخدام منهجية المسح تم اختيار عينات من المجتمع لأجل تحقيق أهداف الدراسة، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الدائمين العاملين فعلياً في البنك - الرياض - فرع غرناطية.

حجم العينة: تم اختيار عينة عشوائية يتكون عددهم من 103 موظف. منهم 17 شخص من مناصب إدارية مختلفة (مدراء تنفيذيون، مدراء اقسام، مشرفين، مدراء فرع) و 86 موظف من اقسام مختلفة. كما وقد كان الهدف اختيار 70 شخصاً من العملاء، الا اننا واجهنا قصورا في العدد المخطط له مسبقاً،

وتم اخذ بيانات 57 عميل ، منهم 42 عميل قديم "اكثر من 6 اشهر مع بنك الرياض" . وثلاثة منهم عملاء جدد "اقل من الشهر" . و 12 عميل "أقل من 6 أشهر" . ويتفاوت فترات تعاملهم مع بنك الرياض حسب الاحتياج . كما وأنه تم اقضاء عدد 3 من الاستبيانات. واحد من الموظفين و اثنين من العملاء ، وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي ، منها بسبب عدم وضوح الردود ومنها نقص حاد في الاجابات. والآخر لم يتم الرد .. فيصبح العدد الكلي للدراسة 157 شخص.

معايير الاختيار: تم اختيار الاشخاص بشكل عشوائي من كلا الجنسين ومن مختلف المستويات الإدارية والأقسام لضمان تنوع البيانات وكذلك الأمر بالنسبة للعملاء.

1.8.5 تقنيات تحليل البيانات

تم تصميم الاستبيانات باستخدام منصة **Google Forms**، حيث تم توفير (رمز QR Code) لتسهيل وصول المشاركين إلى الصفحة المخصصة للاستبيان بسهولة وسرعة .(تم إرفاق نسخة من أسئلة الاستبيانات ضمن الملاحق للاطلاع).و تضم أدوات جمع البيانات ثلاثة أنواع من الاستبيانات، وُزعت على النحو التالي:

1. **الأول** :يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في فعالية القيادة.
 2. **الثاني** :يحتوي على أسئلة تقيس المتغير التابع الأول وهو رضا الموظفين.
 3. **الثالث** :يتضمن أسئلة لقياس المتغير التابع الثاني والمتمثل في رضا العملاء.
- وقد تم الاعتماد على مقاييس علمية معتمدة لقياس المتغيرات المختلفة، وذلك كما يلي:
1. **المناصب القيادية** :تم قياسها من خلال أدوات تعكس سياسات القيادة في الشركات.
 2. **رضا الموظفين** :تم قياسه باستخدام مقياس رضا الموظف المعتمد في الدراسات الإدارية والسلوكية.
 3. **جودة خدمة العملاء** :تم استخدام مقياس جودة الخدمة لقياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة

1.8.6 الأفق الزمني

سيتم استخدام الأفق الزمني المقطعي

1.8.6 الاعتبارات الاخلاقية

الاعتبارات الأخلاقية في المنهجية البحثية تتعلق بالمبادئ والمعايير التي يجب أن يتبعها الباحث لضمان أن البحث يتم تنفيذه بطريقة أخلاقية ومسؤولة ولا يتعرض لأي مسألة قانونية أو تعدي خصوصية. وتتضمن هذه الاعتبارات:

1 - **موافقة المشاركين:** يجب على الباحث الحصول على موافقة صريحة من قبل جميع المشاركين في الدراسة. وهذا يعني أن المشاركين يجب أن يكونوا على دراية كاملة بطبيعة الدراسة، أهدافها، والإجراءات المتبعة، وفي حال وجود أي مخاطر محتملة، وكما يجب عليهم معرفة حقوقهم كمشاركين، بما في ذلك حقهم في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون عواقب. (Creswell, 2014)

2- **الخصوصية والسرية:** يجب على الباحثين حماية خصوصية المشاركين وضمان سرية المعلومات التي يقدمونها. يجب تخزين البيانات بطريقة آمنة وعدم الكشف عن هوية المشاركين إلا بموافقتهم الصريحة. (Diener, E., & Crandall, R. 1978)

3- **تجنب الإضرار بالمشاركين:** يجب أن يسعى الباحثون لتجنب أي شكل من أشكال الضرر الجسدي أو النفسي للمشاركين. يجب تقييم المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها. (American Psychological Association 2017)

4- **الشفافية والنزاهة:** يجب على الباحثين تقديم نتائج الدراسة بدقة وصدق، وتجنب أي شكل من أشكال التزوير أو التحريف في البيانات. يجب الإفصاح عن أي تضارب محتمل في المصالح. (Resnik, 2015)

5- **الاحترام والعدالة:** يجب معاملة جميع المشاركين باحترام وكرامة، وضمان عدم التمييز بينهم بناءً على العرق، الجنس، الدين، أو أي صفة أخرى. (Resnik, D. B. 2015)

1.8.7 الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول إن الدراسة قد بُنيت على أسس منهجية واضحة تضمن المصداقية والموضوعية في الوصول إلى النتائج. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوع البحث، مع الاستناد إلى كل من المصادر الأولية من خلال الاستبيانات الميدانية، والمصادر الثانوية من دراسات وأبحاث سابقة. كما تم تحديد مجتمع الدراسة بدقة واختيار عينة ممثلة من الموظفين والعملاء، بما يحقق التنوع في المستويات الإدارية والأقسام وكذلك في فترات التعامل مع البنك. وقد روعي في تصميم أدوات جمع البيانات وضوابط التحليل الإحصائي أن تعكس المتغيرات الرئيسة محل البحث، وهي: القيادة الفعالة، رضا الموظفين، وجودة خدمة العملاء. كما تم الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية كافة التي تكفل احترام حقوق المشاركين وسرية بياناتهم. وبذلك فإن هذا الفصل يشكل الأساس المنهجي الذي يتيح الانتقال إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، بما يساهم في الإجابة عن أسئلتها واختبار فروضها، وصولاً إلى استنتاجات علمية عملية يمكن أن تدعم الجهود المبذولة في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز جودة الخدمات في بنك الرياض.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من خلال أداة الاستبانة الموزعة على موظفي بنك الرياض) فرع غرناطة (وعملائه، وذلك بغرض دراسة أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين، وانعكاس ذلك على جودة خدمة العملاء. وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتوصيف عينة الدراسة، وقياس الصدق والثبات، وتحليل المتغيرات الرئيسية، واختبار الفرضيات. كما يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة.

1.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

استهدفت الدراسة (85) موظفًا من مختلف أقسام البنك، حيث شكّلت الفئة العمرية (18-30) ما نسبته 40% من العينة، والفئة (31-40) حوالي 35%، في حين بلغت نسبة من هم فوق الأربعين 25%. كما شكّل الذكور 55% من المشاركين مقابل 45% من الإناث، وهو ما يعكس تنوع العينة وشمولها لمختلف الفئات

جدول رقم (1)

المسمى	القسم	العدد	النسبة
الموظفين	قيادات	17	16.7%
	موظف في قسم	85	83.3%
العملاء	قدماء	42	76%
	جدد (أقل من شهر)	3	5%
	أقل من 6 أشهر	10	19%

1.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

الاستبيان الخاص بالمناصب القيادية تكونت بصورتها الأولية من (38) عبارة للجزء المتعلق بالقيادة ، و(39) عبارة للجزء المتعلق بتقييم رضا الموظفين، و(9) عبارات للجزء المتعلق بالعمل ورضاه. ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة في صورتها الأولية بكامل أجزائها فإن قياس متغيرات الدراسة بنتائجها تضمن وضوح الأسئلة وضمان دقتها من الناحية العلمية فقد تم تجربتها في أبحاث سابقة وأثبتت فاعليتها.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، فقد تم تقدير الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث أن الجدول يبين قيم معاملات الثبات لكل مجال.

1.1. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

استهدفت الدراسة (103) شخص من مختلف أقسام البنك وخارج البنك ، حيث شكّلت الفئة العمرية (18-30) ما نسبته 40% من العينة، والفئة (31-40) حوالي 35%، في حين بلغت نسبة من هم فوق الأربعين 25%. كما شكّل الذكور 67% من المشاركين مقابل 33% من الإناث، وهو ما يعكس تنوع العينة وشمولها لمختلف الفئات. كما سيتم عرض كل البيانات الإحصائية لجميع الفئات المشمولة في الدراسة

المتغير	المستوى-الفئة-السلوك	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	70.6%
	أنثى	5	29.4%
العمر	18-30	4	23.5%
	31-40	8	47.1%
	فوق 40	5	29.4%
	شخصي	9	52.9%
طريقة التواصل المفضلة	البريد الإلكتروني	5	29.4%
	الهاتف	3	17.7%
	بمفرد	3	17.7%
اتخاذ القرارات	استخلاص المعلومات من الآخرين	6	35.3%
	النقاش والاستشارة	8	47.1%
	المواجهة	2	11.8%
التعامل مع النزاعات	بشكل تعاوني	12	70.6%
	أتجنبها	3	17.7%
	مباشر وصادق	10	58.8%
تقديم الملاحظات	غير مباشر	2	11.8%
	التعزيز الإيجابي	5	29.4%
	إدارة دقيقة	3	17.7%
تفويض المهام	عدم التدخل	4	23.5%
	نهج متوازن	10	58.8%
	الحفاظ على الهدوء والتركيز	11	64.7%
التعامل مع الضغط	القلق والتوتر	6	35.3%
	نفس النمط دائماً	3	17.7%
	أضبط أسلوبى	14	82.3%
التعامل مع التغيير	أدعم التغيير بشكل كبير	9	52.9%
	أدعم في مواقف محددة	7	41.2%
	أقاوم التغيير	1	5.9%
التعامل مع الأخطاء	لوم الفريق	2	11.8%
	تحمل المسؤولية وحدي	4	23.5%
	أتعلم ونتشارك المسؤولية	11	64.7%

جدول رقم (2) الإحصاءات الديموغرافية والسلوكية

الانحراف المعياري	المتوسط	التفسير	العبارة
0.8	4.3	اتفاق مرتفع	أؤمن بأهمية حضور الموظف معي
0.6	4.5	اتفاق مرتفع جدًا	أحب وضع رؤية واضحة للمستقبل
0.7	4.6	اتفاق مرتفع جدًا	أستمتع برؤية فريقتي يحقق النجاح
1.0	3.8	اتفاق متوسط	أقدر انسجام الفريق وأتجنب المواجهة
0.9	4.2	اتفاق مرتفع	أسأل عن رأي الآخرين قبل اتخاذ القرار
0.8	4.1	اتفاق مرتفع	أضع معايير عالية لفريقي
1.1	3.2	محايد إلى موافقة ضعيفة	غالبًا أفضل طريقة هي طريقي
1.0	3.0	محايد	أحب أن أخبر أعضاء الفريق بما يجب عليهم فعله

جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لمقياس ليكرت (1-5) - المناصب القيادية

ملخص عام للاستبيان الخاص بالمناصب القيادية:

- معظم القادة أعمارهم بين 31-40 سنة.
- الذكور أكثر من الإناث بنسبة تقريبية (70%).
- يفضل القادة التواصل شخصيًا مع فرقهم.
- أسلوب النقاش والاستشارة هو الأكثر شيوعًا في اتخاذ القرارات.
- في النزاعات، النهج التعاوني هو المسيطر.
- عند تفويض المهام، الأغلبية تتبع نهج متوازن.
- معظم القادة يضبطون أسلوبهم حسب الموقف (مرونة قيادية)
- في مقياس ليكرت: يوجد اتفاق عالٍ على أهمية الرؤية، التعاون، مشاركة الفريق في القرارات، مع ميل معتدل نحو التوجيه المباشر.

الإحصاءات الوصفية لبنود الاستبيان الخاصة بالموظفين (٣٨-١)

الفئة	العدد	النسبة %
العمر 18-30	34	40%
العمر 31-40	30	35%
فوق 40	21	25%
المجموع	85	100%

الجنس	العدد	% النسبة
ذكر	47	55%
أنثى	38	45%
المجموع	85	100%

جدول رقم (4) الإحصاءات الديموغرافية

البند	المتوسط	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. الراتب مقارنة بزملائك.	2.91	27%	45%	20%	8%
2. الراتب مقارنة بالسوق.	2.74	22%	40%	28%	10%
3. الراتب مقابل المهام.	2.72	21%	42%	25%	12%
4. الحافز السنوي معنوي.	3.02	29%	50%	15%	6%
5. عدالة الحافز السنوي.	2.85	24%	46%	21%	9%
6. مناقشة الأداء مع المدير.	3.09	33%	48%	14%	5%
7. نموذج التقييم مناسب.	2.96	26%	51%	16%	7%
8. نتيجة التقييم تعكس الأداء.	2.91	25%	49%	18%	8%
9. الثقة بوعود الإدارة.	2.82	24%	44%	22%	10%
10. الصلاحيات كافية.	2.91	24%	50%	19%	7%

جدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية لمقياس ليكرت (5-1) - الرضا الوظيفي

من النتائج أعلاه نستخلص الآتي

- أعلى رضا: الاحترام من المدير (3.22)، وبيئة العمل المريحة (3.16).
- أدنى رضا: الرواتب مقارنة بالسوق (2.74)، والاستعداد للبقاء بعد الدوام (2.84).
- النتائج تعكس أن الموظفين راضون نسبياً عن العلاقات الداخلية وبيئة العمل أكثر من المزايا المالية.

النسبة %	العدد	الفئة
22%	12	العمر 18-30
45%	25	العمر 31-40
33%	18	فوق 40
100%	55	المجموع
النسبة %	العدد	الجنس
55%	30	ذكر
45%	25	أنثى
100%	55	المجموع

1.2. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أظهرت النتائج أن مستوى رضا الموظفين يميل إلى الرضا المتوسط-الجيد، حيث حققت معظم البنود متوسطات تراوحت بين (2.7 – 3.2) على مقياس ليكرت (من 4 درجات). وقد تركّز الرضا بشكل أكبر في محور بيئة العمل والعلاقات الداخلية، حيث أبدى الموظفون رضا مرتفعاً نسبياً عن تعامل المدير المباشر باحترام (متوسط 3.22) وبيئة العمل المريحة والأمن (3.16) والعمل بروح الفريق الواحد (3.09) في المقابل، جاءت محاور الرواتب والمزايا المالية أقل من غيرها، حيث عبّر المشاركون عن انخفاض مستوى الرضا فيما يتعلق بالرواتب مقارنة بالسوق المحلي (2.74) وبالمهام والمسؤوليات (2.72). كما ظهر تراجع نسبي في مؤشرات الولاء المؤسسي مثل الاستعداد للبقاء بعد الدوام (2.84) أو الرغبة في الاستمرار بالعمل دون التفكير في ترك المصرف (2.84).

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن العلاقات الإدارية والبيئة الداخلية تعد نقاط قوة للبنك، بينما تمثل المزايا المالية ومستوى الرواتب تحدياً أساسياً يتطلب من الإدارة النظر فيه لرفع مستوى رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

1.3. الخاتمة

خلصت نتائج التحليل الإحصائي لكل من الموظفين والعملاء إلى عدة نقاط أساسية تعكس الواقع الفعلي داخل البنك من حيث مستوى الرضا والأداء والجوانب التنظيمية والخدمية. أظهرت البيانات أن رضا الموظفين يتركز بشكل أكبر حول بيئة العمل والعلاقات الداخلية مع الإدارة والزملاء، في حين تبين وجود مجال للتحسين في المزايا المالية والرواتب. أما بالنسبة للعملاء، فقد أظهرت النتائج رضاهم بشكل عام عن تعامل الموظفين وجودة الخدمات المباشرة والجو العام للفروع، مع وجود بعض التحفظات على الوقت المستغرق للتعامل مع الموظفين وفرص تطوير القنوات الرقمية.

تؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز نقاط القوة الحالية مثل جودة التعامل الداخلي والخدمة المباشرة، مع معالجة جوانب التحسين مثل الرواتب، المزايا المالية، وتطوير الخدمات الإلكترونية لتلبية توقعات العملاء ورفع مستوى الرضا العام. يمكن اعتبار هذه النتائج بمثابة أساس علمي لاتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية ووضع خطط تطويرية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي ورضا جميع الأطراف ذات العلاقة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

- على الرغم من النتائج المهمة التي تم التوصل إليها، توجد بعض القيود التي قد تؤثر على تعميمها:
1. حجم العينة محدود، حيث شمل البحث 85 موظفًا و55 عميلًا فقط، مما قد لا يعكس جميع فروع البنك أو شريحة العملاء بالكامل.
 2. الفترة الزمنية لجمع البيانات كانت محدودة، وقد تختلف النتائج لو أُجريت الدراسة على مدى أطول.
 3. تعتمد الدراسة على آراء المشاركين الذاتية، مما قد يؤثر على الموضوعية في بعض البنود.
 4. تركز البحث على بنك واحد فقط، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على البنوك الأخرى داخل المملكة أو خارجها. واستنادًا إلى التحليل الإحصائي للبيانات، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. رضا الموظفين: يظهر مستوى رضا متوسط إلى مرتفع عن بيئة العمل، خصوصًا فيما يتعلق بالعلاقات الداخلية مع المدير والزملاء، بينما كانت المزايا المالية والرواتب أقل رضا.
2. رضا العملاء: يبرز رضا العملاء عن تعامل الموظفين وجودة الخدمات المباشرة والجو العام في الفروع، مع بعض التحفظات على مدة الانتظار وقنوات الاتصال الرقمية.
3. العلاقة بين رضا الموظفين ورضا العملاء واضحة، حيث أن الموظفين الراضين يساهمون بشكل مباشر في تحسين جودة خدمة العملاء.
4. نقاط القوة للبنك تكمن في الخدمة المباشرة وبيئة العمل الداخلية، بينما تمثل المزايا المالية والخدمات الرقمية مجالًا للتحسين.

1.2. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج المستخلصة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تحسين المزايا المالية والرواتب للموظفين لتعزيز رضاهم واستقرارهم الوظيفي.
2. تطوير القنوات الرقمية للبنك، مثل البريد الإلكتروني، التطبيقات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، لتسهيل التواصل مع العملاء.
3. تقليل مدة الانتظار في الفروع وتحسين جدولة الموظفين لتقديم خدمة أسرع وأكثر كفاءة.
4. الاستمرار في تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير بين الموظفين والمديرين، لما لها من أثر مباشر على رضا الموظفين والعملاء.
5. تنفيذ برامج تدريبية دورية للموظفين لتحسين مهاراتهم وتعزيز جودة الخدمة.
6. إجراء دراسات مستقبلية تشمل عينات أكبر وفروع متعددة لتعزيز تعميم النتائج والاستفادة بشكل أوسع.

قائمة المراجع

- م. م. فراس ناجي حاتم، م. م. عباس محمود نايف. (2023). تأثير القيادة الخيرة في تحقيق مؤشرات السعادة الوظيفية/دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد. *AL-yarmouk Journal*, 19(6-1).
- عبدالسميع حسانين، ج.، جادالرب، & حسين السراج. (2022). تأثير القيادة التحويلية علي الملكية النفسية بالتطبيق علي العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership (PO). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, 46(4), 531-600.
- Mezher, A. H., & Hamed, S. A. (2020). تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية بحث تحليلي في عدد من شركات وزارة الموارد المائية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(122), 105-130.
- الخلافة الراشدة والدولة الأموية في التاريخ الإسلامي **المؤلف: د. علي الصلابي الناشر: دار المعرفة، 2005**
- آل سعد، & عائشة خالد عبدالرحمن. (2023). تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية (Master's thesis).
- فكرى محمد، م.، & محمد. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, 45(3), 135-182.
- فهد عيد ناصر بن فهد ، تطبيق اللامركزية واثرها على مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2010
- حنفي محمود سليمان ، يسرى السيد جودة ، " السلوك التنظيمي مدخل لتطوير الأداء "، الزقازيق ، مكتبة اليسر ، (1999) ، ص 362
- رزق أبو عرار، ن.، & ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 39(3.2), 81-104.
- إبراهيم خليل بظاظو، "قياس اتجاهات العاملين لآثر البنية التنظيمية في تبني السلوك الأبداعي"، دراسة ميدانية على فنادق فئة خمسة نجوم في مدينة العقبة- جامعة الشرق الأوسط - الأردن 2009، ص42.

خليل إسماعيل إبراهيم، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس الإسماعيلية، 2014.

الشيخ خليل، وآخرون، "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموجرافية) لدى الموظفين"، مجلة الجامعة، الدراسات الإنسانية العدد الأول، المجلد السادس عشر، 2008. مرفت خضر السيد المرنيخ، "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأمريكية غزة، 2004.

Shondrick, S., & Lord, R. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader–follower processes. In G. P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), 1-22, International Review of Industrial and Organizational Psychology.

Belonio, R. J. (2014). The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok. AU-GSB E-JOURNAL, 5(2). Retrieved from <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/AU-GSB/article/view/480>

Carter, J. R. (2022). The Effect of Personality and Leadership Style on Leadership Effectiveness and Job Satisfaction. Trident University International.

Westlund, S. G. (2007). Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions. Capella University.

Grimm, J. W. (2010). Effective leadership: making the difference. Journal of Emergency Nursing, 36(1), 74-77.

Belonio, R. J. (2012). The effect of leadership style on employee satisfaction and performance of bank employees in Bangkok. AU-GSB e-journal, 5(2).

Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. Journal of Business Studies Quarterly, 7(2), 139.

Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. S. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 815-836.

Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.

Al Hemeiri, A., Albayedh, A., & Jones, A. (2021). The influence of leadership coaching on employee motivation, job satisfaction, and employee performance. *International Journal of Management (IJM)*, 12(4).

Iman, N.(2018). Effect of Leadership on Employee Satisfaction, Employee Motivation and Employee Performance.

Dixon, R. (2012). Assessing the impact of employee empowerment on quality service and customer satisfaction: A case study of Standard Chartered Bank S/L LTD. Amity University.

Babbie, E. (2015). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Diener, E., & Crandall, R. (1978). *Ethics in Social and Behavioral Research*. University of Chicago Press.

Resnik, D. B. (2015). *What is Ethics in Research & Why is it Important?* National Institute of Environmental Health Sciences. Retrieved from [NIEHS](#).

Books:

1. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations on Oxford Academic .
David V. Day
2. A short history of leadership theories.By Gene Early

النموذج الأول: الاستبيان الخاص ببعض قادة الأقسام

العمر: 30-18 - 40-31 - فوق 40 الجنس: ذكر - أنثى

كيف تفضل التواصل مع فريقك؟

- شخصيًا
- البريد الإلكتروني
- الهاتف

كيف تتخذ القرارات عادة كقائد؟

- بمفردي
- مع استخلاص المعلومات من الآخرين
- النقاش والاستشارة

كيف تتعامل مع النزاعات داخل فريقك؟

- المواجهة
- بشكل تعاوني
- تجنبها

كيف تقدم عادةً ملاحظات لأعضاء فريقك؟

- بشكل مباشر وصادق
- بشكل غير مباشر أو من خلال الآخرين
- التعزيز الإيجابي

كيف تتعامل مع تفويض المهام داخل فريقك؟

- إدارة دقيقة للمهام
- عدم التدخل في تفويضها
- نهج متوازن بين أعضاء الفريق

كيف تتعامل مع الضغط والإجهاد كقائد؟

- الحفاظ على الهدوء والتركيز
- الشعور بالقلق أو التوتر

كيف تكيف أسلوب قيادتك لمواقف مختلفة أو لأعضاء فريق مختلفين؟

- استخدام نفس النمط بغض النظر عن الموقف أو الفرد
- اضبط أسلوبك ليناسب الموقف أو الفرد

كيف تتعامل مع التغيير داخل فريقك أو مؤسستك؟

- أدم التغيير بشكل كبير
- أدم التغيير في مواقف محددة
- أقاوم التغيير

كيف تتعامل مع الأخطاء أو الفشل داخل فريقك؟

- لوم أعضاء الفريق
- تحمل المسؤولية لوحدي كقائد
- أتعلم من الموقف وأدعو الجميع لتحمل المسؤولية

الخيارات/الدرجة	١-أختلف بشدة	٢-أختلف	٣-محايد	٤-موافق	٥-موافق بشدة
أؤمن بأنه من المهم حضور الموظف معي، وليس فقط إخباره بما يجب عليه فعله.					
أحب وضع رؤية واضحة للمستقبل.					
أحب التأكد من أن الجميع يفهم توجهاتنا.					
أنا جيد في مساعدة الموظف على تعديل توجهه.					
الوقت الذي يتم إنفاقه على تطوير مهارات الناس هو وقت مستحق.					
أستمتع برؤية فريقتي يحقق النجاح.					
أحب مساعدة فريقتي في التفكير في القضايا بأنفسهم.					
أؤمن بأن الجميع يستطيعون أن يجدوا الحلول لمشاكلهم الخاصة، بقليل من المساعدة.					
أعتقد أنه يجب أن يسمح للموظفين بتجربة الجديد وتعلم الأخطاء.					
احتياجات فريقتي أكثر أهمية من تحقيق أهدافنا.					
هدفنا هو فريق متعاون، وأؤمن بأننا سنحقق المزيد بتعاوننا.					
نحن نعمل بشكل أفضل عندما نعمل معًا بانسجام.					
أقدر انسجام الفريق وأحاول تجنب المواجهة.					

أبذل جهدًا حقيقيًا للتأكد من سعادة الجميع في فريقتي.					
أحب التأكد من أن الجميع يتحمل مسؤولية مشاريع الفريق.					
أستفيد من مهارات فريقتي لإنجاز المهام.					
أسأل دائمًا عن رأي الآخرين قبل اتخاذ القرارات.					
أتأكد من أن الجميع يعلمون ما يحدث في كل الأوقات.					
أؤمن بأن الفرق تعمل بشكل أفضل عندما يشارك الجميع في اتخاذ القرارات.					
أضع المعايير العالية لفريقي.					
أنا متحمس جدًا لتحقيق النجاح في الحياة.					
أتوقع الأفضل من فريقتي دائمًا.					
أضع معايير عالية لنفستي، وأتوقع من الآخرين أن يلبوا تلك المعايير أيضًا.					
أتوقع من فريقتي تحمل مسؤولية عملهم الخاص.					
أفتخر بإنجاز المهام.					
عادةً ما أعتقد أنني أعرف الأمور بشكل أفضل.					
عادةً أستطيع العثور على حلول للمشاكل.					
غالبًا أفضل طريقة لإنجاز المهام هي طريقتي.					

أحب أن أخبر أعضاء الفريق بما يجب عليهم فعله.				
--	--	--	--	--

	الوصف	أوافق ق	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المصرف مرضيا لك.				
2	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لك				
3	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك				
4	يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة انتاجياتك				
5	يعتبر الحافز السنوي الذي تتقاضاه عادلا ومرضيا لك				
6	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)				
7	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك				
8	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل				
9	لديك ثقة بما يتم أخبارك او وعدك به من قبل الإدارة				
10	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك.				
11	برأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية				
12	تشعر بالأمان الوظيفي في العمل				
13	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه				
14	لديك الثقة بان المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل				
15	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية				
16	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية				
17	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية				أمينه جمال بازرعه
18	أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ				

				تجد تقديرا من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	20
				يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	21
				التأمين الصحي مناسب	22
				مفهوم العمل كفريق واحد في البنك واضح ومطبق	23
				سياسة الدوام المتبعة حاليا بالبنك واضحة ومناسبة	24
				سياسة المرونة في الشركة مطبقة ومفيده	25
				أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة	26
				المزايا التي يقدمها البنك مناسبة بالمقارنة بسوق العمل المحلي (بدل- سلف - إجازات وغيرها..)	27
				نظام البدلات (السكن والنقل) المطبق حاليا في البنك عادل ومناسب	28
				الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشئون الادارية مرضية لك	29
				يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع مديرك المباشر	30
				يقوم البنك بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	31
				التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك	32
				مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	33
				تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك	34

35	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقوله			
36	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك			
37	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك			
38	خلال العام الحالي لم أفكر بترك العمل في المصرف			

39- كيف تصف معنوياتك في العمل في هذا الوقت ؟

منخفضة

عادية

مرتفعة

الأسباب-----:

40- كم المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل في بنك الرياض بنفس ظروف العمل الحالية (؟

أقل من سنة ٢ من سنه إلى سنتان من سنتان إلى خمس سنوات ٣ أكثر من 5 سنوات لا أعرف

أي ملاحظات أخرى-----:

الاستبيان: الخاص بقياس مستوى رضا العملاء

العمر: 18- 30 31- 40 فوق 40 الجنس: ذكر / انثى

كيف يتم التواصل مع البنك عـ اداة؟

[] زيارة [] الفرع [] الهاتف [] الإيميل [] فيس بوك

- ما مدى رضاك عن سهولة التواصل مع الموظفين بشكل عام؟

[] ممتاز جداً [] ممتاز [] جيد جداً [] جيد [] ضعيف []
كيف تقـيـم تعامـل الموظـف معـك عـادة؟
[] ممتاز جداً [] ممتاز [] جيد جداً [] جيد [] ضعيف

كيف تقـيـم هـيئـة المـوظـفـين فـي بـنـك الـريـاض؟
[] مناسبة جداً [] جيدة [] غير مناسبة

كيف تقـيـم نفـس الـمـوظـفـين فـي بـنـك الـريـاض؟
[] مناسبة جداً [] جيدة [] غير مناسبة

هل تشـعر بالراحـة تجـالـه الجـو والعـام بالمـكان؟
[] جميل جداً [] جيد [] لا بأس به [] سيء

كيف تقـيـم مسـتوى النظافـة فـي بـنـك الـريـاض؟
[] ممتاز جداً. [] جيد [] ضعيف

هل تعجبك الطريقة التي يتعامل بها موظفو البنك مع بعضهم؟
[] نعم [] لا [] نوعاً ما

كم مدة الانتظار غالباً حتى يقابلـك موظف البنك؟
[] 3 دقائق [] من 3-5 دقائق [] من 5-10 دقائق [] أكثر من ذلك

اكتب ملاحظاتك (إن وجد).....